Voorwoord

Bij de behandeling van de begroting 1995 zijn vanuit de gemeenteraad de eerste signalen afgegeven dat het wenselijk zou zijn een discussie te voeren over het takenpakket.
Na een eerste oriënterende discussie in het najaar van 1995, gevolgd door een tweede bijeenkomst in juni 1996, besluit de gemeenteraad in september 1996 tot het houden van een heroriëntatiediscussie.

Gedurende de afgelopen maanden is de laatste hand gelegd aan de ambtelijke inventarisatie van het gemeentelijk takenpakket. Hierbij zijn geen taken buiten beschouwing gelaten. In totaal zijn 410 interne/externe produkten verdeeld over 88 beleidstaken onder de loep genomen. Het ambtelijke spoor loopt nu ten einde, het woord is thans u. Wij beseffen dat een niet geringe taak voor u ligt. Om deze enigszins te verlichten stelden wij dit discussieboek op.

Na een korte inleiding treft u in hoofdstuk 2 een samenvatting aan van alle voorstellen alsmede de financiële effecten. De besluitvormingsvoorstellen op beleidstaakniveau zijn in de bijlage opgenomen. Deze voorstellen bieden u in vogelvlucht inzicht in de huidige situatie en taken van een organisatieonderdeel of beleidsveld. Onder het kopje "kerntaak" geven wij aan of het naar onze mening gaat om een kernverantwoordelijkheid of niet. Of dit nu wel of niet het geval is, altijd is de keuze tussen zelf uitvoeren of niet zelf uitvoeren mogelijk.
Bijna elke taak kent verschillende uitvoeringsmogelijkheden. Onder het kopje "alternatieven" staan deze op een rij. Dit kan variëren van stoppen, uitbesteden en anders uitvoeren, tot alles laten zo als het is. Ook is er aangegeven of er sprake is van gedwongen winkelnering.
Bij "Besluitvormingsvoorstel Managementteam" geven wij onze voorkeur aan en wat mogelijk de consequenties daarvan zijn. Voor sommige voorstellen geldt dat nader onderzoek noodzakelijk is. Wij zijn bij ons onderzoek uitgegaan van de begroting voor het jaar 1997.

In hoofdstuk 3 tenslotte wordt een korte vooruitblik gegeven onder meer met betrekking tot de politieke discussie die thans gevolgd gaat worden alsmede de gevolgen voor het personeel en de organisatie.

Vanaf deze plaats willen wij alle medewerkers danken voor hun inzet, die gedurende de afgelopen maanden is geleverd in het kader van de ambtelijke inventarisatie van het takenpakket. Wij hopen dat dit discussieboek een steun is bij het maken van de gerichte politieke besluiten.

Het Managementteam,

M.W. van Ooijen,
voorzitter.

Begrippen

Besluitvormingsvoorstel
Geeft op basis van globale informatie duidelijkheid over de vraag of het gaat om een kernverantwoordelijkheid en over het wel of niet zelf uitvoeren van een taak.

Uitbesteden
De uitvoering van een taak wordt overgedragen aan een particulier, maar de planning, financiering en de eindverantwoordelijkheid blijft in handen van de gemeente.

Afbouwen/stoppen
De uitvoering en de financiering wordt overgedragen aan particulieren. De gemeente "onttrekt" zich aan haar verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de taak in de hoop dat het wordt opgepakt door anderen.

Afstoten
Bij deze privatiseringsvariant worden alle activiteiten die betrekking hebben op een overheidstaak overgedragen. Vaak gaat afstoting gepaard met contractuele verplichtingen ten opzichte van het personeel, instandhouding van investeringen of toegankelijkheid voor gebruikers.

Verkoop
Bij verkoop gaan veelal materieel en/of medewerkers over naar de particuliere organisatie die voortaan de activiteiten uitvoert zonder verdere contractuele verplichtingen.

Verzelfstandiging
Bij verzelfstandiging worden de activiteiten niet overgedragen aan particulieren, maar ondergebracht in een rechtspersoon waarin de gemeente bestuurlijke invloed blijft uitoefenen. Het gaat hierbij om economische verzelfstandiging van een onderdeel van de gemeentelijke organisatie. Het organisatieonderdeel wordt ondergebracht in een rechtspersoon (stichting, NV,BV) waarvan de gemeente alleeneigenaar is.

Profijtbeginsel
Het profijtbeginsel houdt in dat degene die geniet, ook degene is die betaalt. De kosten van gemeentelijke dienstverlening worden dan in rekening gebracht aan de gebruiker.

Budgetsubsidiëring
Hierbij maakt de gemeente met de gesubsidieerde instelling voorafgaand aan het desbetreffende jaar afspraken met de gesubsidieerde organisatie (vereniging, instelling, gemeenschappelijke regeling) over de door de organisatie te leveren prestaties en het door de gemeente te subsidiëren bedrag. Hiermee gaat de gemeente bij haar subsidiëring uit van de dienstverlening van de organisatie aan de burgers. Tevens is voorafgaand aan het jaar steeds duidelijkheid over de kosten van de gemeente en zijn deze begrensd.

erantwoordelijkheid/kerntaak
grip wordt in hoofdstuk 2 paragraaf 1, nader uiteengezet.

ongen winkelnering (GW)
an is sprake als het opdrachtgevers is verboden om opdrachtnemers buiten het
entelijk apparaat te zoeken.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doelstelling

De rol van de overheid is momenteel in discussie en dus ook die van de gemeente. Er is een toenemende druk op het functioneren van de overheid. Veel gehoorde opmerkingen zijn hierbij o.a. gebrek aan vertrouwen, overbelasting door teveel aan taken, onvoldoende effectief handelen, meer overlaten aan de burger en een grotere rol voor het maatschappelijk middenveld.
Bij lokale overheid is het takenpakket en het totaal aan voorzieningen de afgelopen tientallen jaren sterk gegroeid. Dit voorzieningenpakket moet goed aansluiten op wat de burgers wenselijk achten en belangrijk vinden.

De behoefte aan een heroriëntatiediscussie heeft veelal te maken met de onrustig makende vraag of de lokale overheid wel voldoende is toegerust om effectief te kunnen opereren in een dynamische omgeving zoals die van Zandvoort. In andere gemeenten zien we vergelijkbare discussies. Daaruit blijkt dat kernverantwoordelijkheden en kerntaken kunnen verschillen naar plaats, tijd en omstandigheden. Maar is vrijwel overal ook een gemeenschappelijk element in de discussie. Steeds gaat het om een bijstelling van de opvattingen over wat de overheid kan en wil ofwel haar pretenties en ambities. Zich wijzigende verhoudingen en maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een slankere overheid die flexibel op nieuwe situaties inspeelt.

Ook in onze gemeente gaat het er primair om te bepalen wat in de komende periode in de Zandvoortse situatie de kernverantwoordelijkheden zijn. Daaruit vloeit zowel een herbezinning voort op het bestaande takenpakket als een oriëntatie op nieuwe taken.
Concreet gaat het erom of de gemeente alle huidige taken op een zelfde wijze moet blijven uitvoeren, of ze taken ook anders kan doen, uitbesteden of zelfs stoppen. Deze principiële bezinning op de positie en rol van de gemeente in de lokale samenleving staat voorop.

1.2 Uitvoeringstructuur

Een goede voorbereiding op het heroriëntatiediscussie vraagt om helderheid over de verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de verschillende participanten en over de rol, die zij tijdens het proces vervullen.
Bij de heroriëntatiediscussie zijn de volgende "spelers" van de partij:

Stuurgroep

Door de gemeenteraad is een stuurgroep ingesteld bestaande uit vertegenwoordigers van alle fracties. In deze stuurgroep die onder leiding staat van de burgemeester, hebben ook zitting de wethouder Financiën, het hoofd van de sector Middelen (thans waarnemend hoofd sector Middelen) en de gemeentesecretaris. Deze laatste is tevens de schakel tussen de stuurgroep en het ambtelijk management.
De stuurgroep beperkt zich tijdens het ambtelijke voorbereidingstraject tot de hoofdlijnen. Zij zal als klankbordgroep regelmatig over de voortgang worden geïnformeerd en op verschillende momenten uitdrukkelijk om advies worden gevraagd. Het college draagt hierbij als collectief de verantwoordelijkheid voor de procesgang en delegeert die aan de burgemeester, zijnde de voorzitter van de raad en portefeuillehouder personeel en organisatie

en bestuurlijke zaken. De stuurgroep adviseert het college over het plan van aanpak, over de keuze en prioriteit van eventuele aanvullende onderzoeken naar beleidstaken en ontwikkelt de inhoudelijke criteria. Over elke fase van het project wordt een voorstel aan de stuurgroep voorgelegd over hoe en door wie de fase wordt uitgevoerd.

College van Burgemeester en Wethouders
Opdrachtgever: stelt het plan van aanpak vast, pleegt overleg met het Georganiseerd Overleg, geeft in collegiale zin voorrang aan de uitvoering van de heroriëntatiediscussie, maakt snelle tussentijdse terugkoppeling door het Managementteam mogelijk, zorgt voor politieke dekking.

Managementteam
Opdrachtnemer: stuurt binnen het plan van aanpak aangegeven kaders, coördineert de ambtelijke inventarisatie van taken, geeft hiertoe opdrachten aan de sectorale werkgroepen, bewaakt de voortgang van het proces, zorg voor een goede communicatie, stelt zich naar het college open op.

Sectorhoofden
Opdrachtnemers ambtelijke inventarisatie beleidstaken: verstrekken binnen de sector de opdrachten aan de werkgroep en zijn als zodanig verantwoordelijk, leggen eindresultaten van de ambtelijke inventarisatie voor aan het Managementteam, zijn verantwoordelijk voor de informatieverstrekking aan hun medewerkers.

Medewerkers
Leveren een bijdrage aan en denken mee bij de ambtelijke inventarisatie

1.3 Aanpak
In maart 1997 heeft de gemeenteraad de bestuursopdracht en het plan van aanpak vastgesteld. Het project is en een aantal fasen onderverdeeld. Elke fase kent meerdere beslismomenten.

1.	Formuleren missie door de raad	maart 1997
2.	Ambtelijke inventarisatie van taken	april -december 1997
3.	Politieke beoordeling van het huidige takenpakket en formuleren voorstellen voor het toekomstige takenpakket	januari - mei 1998
4.	Voorlopige standpuntbepaling in de raad	juni 1998
5.	Inspraak van burgers, bedrijven en instellingen. Verslaglegging van resultaten van gesprekken. Inspraak binnen de organisatie op basis van geldende afspraken betreffende medezeggenschap van het personeel	juli -september 1998 oktober 1998 juli -september 1998
6.	Aanpassing standpuntbepaling na verwerking inspraak	november 1998
7.	Nader onderzoek specifieke taken Rapportage van sectorhoofden	december 1998 - maart 1999
8.	Definitieve besluitvorming toekomstig takenpakket in de raad	mei 1999
9.	Uitwerking - in begroting 1999 gevolgen stap 4 en stap 6 - in begroting 2000 gevolgen stap 8	 juli -december 1998 mei-oktober 1999

Bij de voorbereiding op de eigenlijke heroriëntatiediscussie kunnen twee trajecten worden onderscheiden: het ambtelijke en het politieke spoor. Het politieke spoor is van strategische aard en het ambtelijke traject is nodig ter voorbereiding van de politieke discussie.

Ambtelijke spoor

In mei jl. is door het Managementteam een plan aanpak opgesteld alsmede een planning voor de ambtelijke inventarisatie van het gemeentelijk takenpakket. Voor het inventariseren van de taken is een formulier ontwikkeld en vastgesteld na advies van de stuurgroep. Volgens planning loopt fase 2 van het project, de ambtelijke inventarisatie van het gemeentelijk takenpakket, thans ten einde.

Politieke spoor

Een discussie over de kerntaken van de gemeente stoelt zich vooral op een zienswijze op de rol van het gemeentebestuur in de lokale samenleving, op de aard van de vraagstukken waarvoor het bestuur zich geplaatst ziet, alsmede de manier waarop gemeentebeleid gestalte krijgt. Daardoor vormt de strategische beleidsvorming de (theoretische) achtergrond van een heroriëntatiediscussie.

De gemeenteraad heeft enkele maanden geleden **de missie** voor de gemeente Zandvoort als volgt geformuleerd:

- een woonplaats en een moderne badplaats met een historische kern;

dat de gemeente als lokale overheid

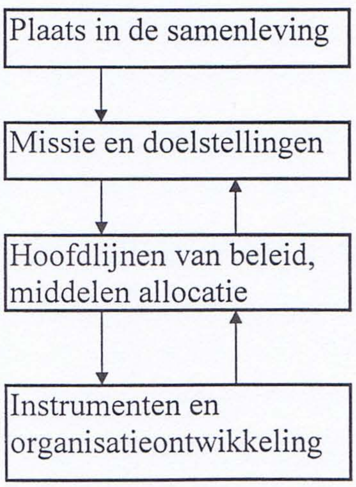
- de leefbaarheid, de veiligheid, de zorg en het duurzaam toerisme voorop stelt;
- een zelfstandige gemeente blijft, en samenwerkt op maat met andere overheden als een aantoonbare meerwaarde aanwezig is;
- De verantwoordelijkheid draagt voor het oplossen van een aantal maatschappelijke problemen, waarbij zij primair een meer voorwaardenscheppende rol vervult om anderen in de gelegenheid te stellen deze problemen op te lossen, zich uitend in subsidieverlening, samenwerking met andere partners en uitbesteding, en secundair (als dit niet mocht lukken) zelf er voor zorgt dat deze problemen worden opgelost;
- wil opereren als een integere, zorgzame en kostenbewuste gemeente waarbij kostenbeheersing moet zorgen voor kwaliteitsverbetering van dienstverlening en beperking van de lasten voor de burger.

De heroriëntatiediscussie is een bij uitstek politieke discussie. De gemeentelijke politici zien zich geconfronteerd met het feit dat burgers doorgaans redelijk tevreden zijn over de gemeentelijke dienstverlening en dikwijls tegelijkertijd weinig interesse aan de dag leggen voor de plaatselijke politiek. Er zullen wegen gevonden moeten worden om de afstand tussen burger en politiek te overbruggen. Een overheid met een helder profiel, die duidelijk aanspreekbaar is draagt daaraan bij. Bij het voeren van een discussie over kerntaken c.q. een heroriëntatie op de gemeentelijke taken, en dan gaat het dus over het bestaansrecht van die overheidsorganisatie, verdient het dan ook aanbeveling om aandacht de besteden aan de relatie tussen de burger en de politieke partijen. De politieke partijen zullen moeten aangeven wat de hoofddoelen en hoofdfuncties van de gemeente zijn. Pas als men het hierover eens is kunnen de hoofd/kerntaken hiervan worden afgeleid.

Met andere woorden er zal een strategische visie moeten worden ontwikkeld. De strategische visie kan vervolgens worden gebruikt als toetssteen voor alle gemeentelijke taken en door de beslissing of deze wel of niet moeten worden uitgevoerd, en zo ja op welke wijze dat dient de geschieden. Dit zal uiteindelijk resulteren in een bijgesteld takenpakket; deels omdat er nieuwe taken bijkomen en deels omdat oude taken komen te vervallen.

Er zijn meerdere manieren denkbaar om tot een gemeentelijke strategie te komen. Gelet op het plan van aanpak in het kader van de heroriëntatiediscussie verdient de methodiek "van abstract naar concreet" de voorkeur. In deze methodiek worden vier denkniveaus onderscheiden met elk een aantal te nemen stappen voordat naar het volgende niveau wordt afgedaald.

Schematisch ziet de methodiek er als volgt uit:



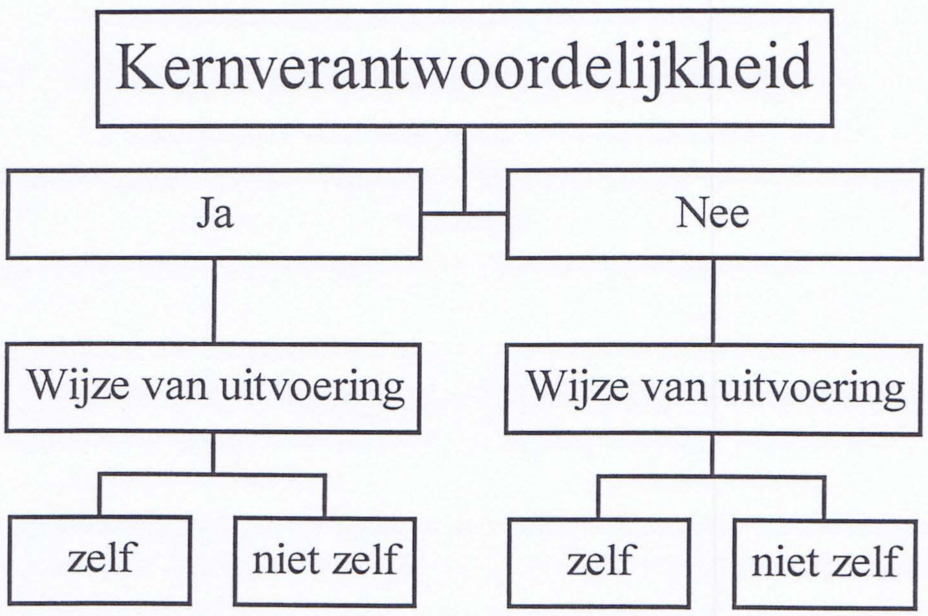
Het eerste niveau houdt zich bezig met het ontwikkelen van een visie op de positionering van de gemeente in de lokale samenleving.
Het tweede niveau betreft het ontwikkelen van een visie op de gemeentelijke missie en centrale doelstellingen, inclusief de wijze van besturen.
Op het derde niveau wordt een strategische visie ontwikkeld ten aanzien van de vertaling van de centrale doelstellingen naar de hoofdlijnen van beleid, het ontwikkelen van subdoelstellingen het toewijzen van de middelen.
Het vierde niveau tenslotte houdt zich bezig met een visie ontwikkeling ten aanzien van de keuze van de instrumenten, inclusief de organisatieontwikkeling.

In relatie tot de besluitvorming in het kader van de heroriëntatiediscussie, bevindt de gemeente Zandvoort zich nog op het tweede niveau. De missie is geformuleerd maar de daaraan gekoppelde doelstellingen en de wijze van besturen, moeten nog nader worden bepaald. Over een besturingsmodel, heeft in het voorjaar van 1997 een eerste gedachtenvorming plaatsgevonden. Voorgesteld is om de besluitvorming over de gewenste besturingsfilosofie en daaruit voortvloeiend besturingsmodel, gelet op de komende verkiezingen, in mei of juni 1998 te laten plaatsvinden door de nieuwe gemeenteraad.

2. Samenvatting voorstellen

2.1 Verantwoordelijkheid en uitvoering

De gemeentelijke overheid dient haar taken en activiteiten kritisch te bezien. In een heroriëntatiediscussie gaat het erom te bepalen voor welke taken en activiteiten de lokale politiek verantwoordelijkheid wil dragen en welke zij in eigen beheer wil uitvoeren.
In een vereenvoudigd schema zijn er dan vier hoofdmogelijkheden. Als we als gemeente verantwoordelijkheid voor een zaak wensen te dragen volgt de vraag of we de daaruit voortvloeiende taken zelf dienen uit te voeren of aan anderen kunnen overlaten of een combinatie van beide. Soms is er geen discussie over de verantwoordelijkheid, omdat deze wettelijk geregeld is. Ook dan is in een aantal gevallen een afweging tussen wel of niet (deels) zelf uitvoeren mogelijk. Indien we geen kernverantwoordelijkheid voor een zaak meer wensen te dragen, is er ook een afweging. Het gaat dan om of we een taak uitbesteden, stoppen of eventueel toch zelf blijven doen. Dit laatste doet zich voor bij bepaalde ondersteunende activiteiten.



Toelichting:

1. Kernverantwoordelijkheid, zelf uitvoeren
   Voor een aantal zaken is de gemeente kernverantwoordelijk. Om inhoudelijke redenen of uit oogpunt van efficiency is het soms wenselijk deze (deels) zelf uit te voeren. Het is denkbaar dat de regiefunctie bij de gemeente blijft en dat beheersactiviteiten worden uitbesteed, bv. ruimtelijke ordening.
2. Kernverantwoordelijkheid, niet zelf uitvoeren
   Het is mogelijk om taken waar de gemeente verantwoordelijkheid voor draagt, uit te laten voeren door anderen. Dit betekent dat de gemeente de taak uitbesteedt of anderszins verzelfstandigt. Geheel stopzetten van de uitvoering is in dit geval niet mogelijk. Dat zou immers betekenen dat de gemeente haar verantwoordelijkheid niet kan waarmaken, b.v. woonruimteverdeling, Cultureel Centrum.

3. Geen kernverantwoordelijkheid, wel zelf uitvoeren
   Er zijn zaken waarvoor de gemeente niet kernverantwoordelijk is, zoals facilitaire diensten. Toch kan de gemeente verkiezen deze zelf uit te voeren. Redenen hiervoor kunnen zijn dat het efficiënter is om zelf te doen, of dat het van belang is de kennis in eigen huis te hebben, b.v. reproduktie.
4. Geen kernverantwoordelijkheid, niet zelf uitvoeren
   Tenslotte kunnen er zaken zijn waarvoor zowel de verantwoordelijkheid als de uitvoering niet bij de gemeente ligt. De gemeente kan de opdracht geven anderen de taak te laten uitvoeren, of zij kan de taak geheel stoppen. In het laatste geval is het voortbestaan van deze taak geheel afhankelijk van het initiatief van derden, b.v. groenvoorziening kantoorruimtes.

2.2 De voorstellen in schema

In de volgende schema's is onze afweging per beleidstaak/onderwerp weergegeven. Bij zaken die de gemeente zelf blijft doen, is een onderscheid gemaakt naar ongewijzigd en anders uitvoeren. Anders uitvoeren betekent in dit geval nader onderzoek naar mogelijkheden om de beleidstaak efficiënter uitvoeren. De schema's geven de hoofdlijnen weer, wat vaak een versimpeling van ons voorstel inhoudt. Een nadere uitleg is te vinden in de bijlage bij dit rapport.
Beleidstaken met het nummer 0 zijn interne produkten en leveren een bijdrage aan de totstandkoming van de beleidstaken 1 tot en met 88.

Beleidstaak/intern produkt	**Kernverantwoordelijkheid**				**Geen kernverantwoordelijkheid**			
	zelf uitvoeren		niet zelfuitvoeren		zelf uitvoeren		niet zelfuitvoeren	
	onge-wij-zigd	anders	uitbe-steden	af-bouw stop	onge-wij-zigd	anders	uitbe-steden	af-bouw stop
0. Overige dienstverlening Centrale Balie	*							
0. Tekeningenarchief		*						
0. Beheer openbare buitenruimte			*					
0. Magazijn en Receptie Remise	 *		* 					
0. Huisvesting Remise	*							
0. Interieurbeplanting gemeentelijke gebouwen								*
0. Bedrijfsmiddelen			*					
0. Consulentschap juridische zaken		*						
0. Techn.beheer gem. gebouwen			*					
0. Consulentschap financiële zaken		*						
0. Debiteuren/crediteurenbeheer			*					
0. Postzaken		*						
0. Archivering		*						
0. Verzekeringen			*					
0. Kantoorbenodigdheden en vakliteratuur		*						
0. Bodediensten/facilitaire zaken		*						

Beleidstaak/intern produkt	Kernverantwoordelijkheid				Geen kernverantwoordelijkheid			
	zelf uitvoeren		niet zelfuitvoeren		zelf uitvoeren		niet zelfuitvoeren	
	onge-wij-zigd	anders	uitbe-steden	af-bouw stop	onge-wij-zigd	anders	uitbe-steden	af-bouw stop
0. Informatie/automatiseringsbeleid en tekstverwerking		*						
0. Functiewaardering			*					
0. Personeels- en Arbobeleid			*					
0. Secretariaat OR en GO			*					
0. Consulentschap personele zaken		*						
0. Werving/selectie/introductie personeel			*					
0. Pers. en salarisadministratie			*					
0. Vorming/training en opleiding			*					
0. Rechtspositieregelingen			*					
0. Bezwaar/beroepschriften pers.			*					
1. Bestuursorganen outplacement wethouders		*	 *					
2. Intergem. Samenwerking						*		
3. Representatie						*		
4. Bestuursondersteuning	*							
5. Budgetcyclus		*						
6. Rechtsbescherming		*						
7. Juridische beleidsadvisering		*						
8. Communicatie		*						
10. Burgerzaken		*						
11. Openbare orde en veiligheid		*						
12. Brandweer		*						
13. Regionale brandweer		*						
14. Rampenbestrijding		*						
16. Ov. Beschermende maatregelen		*						
17. Wegen, straten en pleinen		*						
18. Straatreiniging			*					
19. Verkeer		*						
21. Parkeren		*						
22. Parkeerbelastingen		*						
23. Economisch stimuleringsbeleid		*						
24. Marktzaken							*	
25. Uitvoering bijzondere wetten		*			-			
26. Nutsvoorzieningen					*			
28. Openbaar onderwijs			*					
29. Bijzonder onderwijs			*					
30. Lokaal best. Onderwijstaken			*					
31. Volwasseneneducatie			*					
33. Openbare bibliotheek			*					
34. Muziekonderwijs							*	
35. Creatieve en culturele vorming		*						
36. Sport			*					
37. Kunst en Cultuur							*	

Beleidstaak/intern produkt	Kernverantwoordelijkheid				Geen kernverantwoordelijkheid			
	zelf uitvoeren		niet zelfuitvoeren		zelf uitvoeren		niet zelfuitvoeren	
	onge-wij-zigd	anders	uitbe-steden	af-bouw stop	onge-wij-zigd	anders	uitbe-steden	af-bouw stop
38. Monumenten		*						
40. Openbaar groen			*					
41. Recreatie en toerisme		*						
42. Beheer recreatievoorzieningen			*					
43. Inkomensvoorzieningen	*							
44. Werkgelegenheid	*							
46. Sociale vernieuwing		*						
47. Voorzieningen gehandicapten			*					
48. Ouderenbeleid			*					
49. Vluchtelingen			*					
50. Vrijwilligerswerk							*	
51. Hulpverlening	*							
53. Sociaal cultureel werk			*					
54. Jeugd- en jongerenwerk			*					
55. Kinderopvang			*					
56. Volksgezondheid			*					
58. Afvalinzameling			*					
59. Afvalst hef./ reinigingsrechten		*						
61. Rioolbeheer			*					
62. Rioolrechten		*						
63. Milieubeheer			*					
64. Bodembescherming			*					
65. Begraafplaats			*					
67. Structuurvisie, -schets, -plan	*							
68. Bestemmingsplannen		*						
69. Lokaal RO-beleid en -beheer		*						
71. Beleid/planning/programmering woningbouw en exploitatie	*							
72. Subsidiëring woningbouw	*							
73. Stads- en dorpsvernieuwing			*					
74. Volkshuisvesting		*						
75. Bouw- en woningtoezicht		*						
77. Bouwgrondexploitatie		*						
79. Belegging/reserves/voorziening		*						
80. Hondenbelasting			*					
81. Onroerende zaakbelasting			*					
82. Precariobelasting			*					
83. Toeristenbelasting nachtverblijf			*					
84. Toeristenbelasting dagverblijf			*					
85. Forensenbelasting			*					
87. Algemene uitkeringen	*							
88. Algemene baten en lasten	*							

2.3 Financiële en personele effecten
Aan het voeren van de heroriëntatiediscussie in Zandvoort is geen financiële taakstelling verbonden. Gelet op het feit dat binnen de produktie andere accenten door het bestuur moeten kunnen worden ingebracht (herallocatie van middelen), is aan de ambtelijke inventarisatie de eis gekoppeld dat bij elke beleidstaak een (uitvoerings-)alternatief wordt aangereikt die een besparing van minimaal 10% op de uitgaven tot gevolg heeft.

Als wij de financiële resultaten van al onze voorstellen optellen, dan blijkt dat op basis van de begroting 1997 een besparing te bereiken is van *f* 877.000,- ervan uitgaand dat per omgaande de activiteiten kunnen worden gestaakt, zonder overgangsmaatregelen met daarbij behorende financiële en personele consequenties. In de praktijk zal dit echter niet het geval zijn en is nader onderzoek noodzakelijk, mede in relatie tot het jaar van realisering van de voorstellen.
Deze besparing kan mogelijk nog toenemen wanneer de resultaten van de voorgestelde onderzoeken, van de beleidstaken die thans p.m. geraamd zijn, bekend zijn.
Voor een aantal beleidstaken vinden wij het noodzakelijk dat ten opzichte van de begroting 1997 een investering wordt gepleegd. Het gaat hier minimaal om een investering van
f 195.000,-. Dit bedrag kan nog stijgen omdat enkele voorgestelde investeringen p.m. zijn geraamd. De netto te realiseren besparing komt hiermee voorlopig uit op een bedrag van
f 682.000,-.

2.4 Methodiek
Wij hebben de volgende methodiek gebruikt om de besparingen vast te stellen. De genoemde bedragen bestaan uit een optelling van de zogenaamde kale loonsom, overhead en overige kosten. Onder overhead is onder meer verstaan huisvesting, interne dienstverlening en automatiseringskosten. Onder overige kosten verstaan wij subsidies, leveringen door derden en kapitaallasten.

2.5 Kanttekeningen bij de realisering van de voorgestelde besparingen
Bij het inventariseren van de besparingsmogelijkheden hebben we een aantal uitgangspunten gehanteerd en inschattingen gedaan, die risico's met zich meebrengen.
Daarnaast zijn er onzekerheden over de uitvoeringskosten van alle besluiten die uit de heroriëntatiediscussie voortvloeien. Zo dienen op de besparingen de structurele kosten die nodig zijn voor taakuitvoering in de nieuwe situatie nog in mindering te worden gebracht. Hiermee bedoelen we bijvoorbeeld capaciteit die nodig is in de gemeentelijke organisatie om bij uitbesteding opdrachtverlening te verzorgen, uitvoering te begeleiden en de produkten te toetsen.
Ook de kosten op het gebied van automatisering, management en ondersteunende functies zullen niet recht evenredig afnemen met een daling van het aantal formatieplaatsen. Uitbesteding van taken zal in beginsel tot een opwaartse druk van de overhead kosten leiden met betrekking tot de overblijvende taken. Op termijn zal dit uiteindelijk resulteren in een besparing omdat beschikbare middelen voor andere activiteiten kunnen worden ingezet.
Bij de voorstellen die leiden tot uitbesteding moet de gemeente met marktpartijen, andere gemeenten en samenwerkingsverbanden onderhandelen over de kosten. Wij zijn ervan uitgegaan dat de uitbesteding van taken in principe budgettair neutraal kan plaatsvinden.
Bij diverse voorstellen zijn financiële middelen nodig om de nieuwe werkwijze te effectueren. Het gaat hier om eenmalige kosten b.v. voor de oprichting van een stichting.

De regelingen vastgesteld in het Sociaal Statuut zullen kosten met zich meebrengen voor de gemeente. Zo zal de organisatie zich mogelijk moeten inspannen om voor een aantal medewerkers een nieuwe werkplek te vinden, binnen of buiten de gemeente. Hieraan zullen kosten zijn verbonden. Op dit moment kunnen wij het bedrag dat hiervoor nodig is nog niet overzien.

Het voorgaande kan er toe leiden dat de besparingen lager zullen zijn dan die wij nu ramen. Ook is het mogelijk dat een deel pas na de planperiode is te realiseren.

3. Vooruitblik

3.1 Sociaal Statuut

De heroriëntatiediscussie brengt onrust onder het personeel teweeg. Wat voorheen zeker en duidelijk was, worden nu vragen als: Kan ik bij de gemeente blijven werken? Wat zal mijn plek en positie zijn? Wat wordt er straks van mij verwacht? En: Hoe zal mijn loopbaan zich verder ontwikkelen.
Een dergelijke operatie vraagt om een toegesneden personeelsbeleid. In de eerste plaats is het zaak de rechtspositie van het personeel op zorgvuldige wijze te regelen. Dit gebeurt door de vaststelling van een Sociaal Statuut, waarin de waarborgen en garanties worden vastgelegd specifiek toegepast op de personele consequenties van een heroriëntatiediscussie. Daarnaast is het nodig om specifiek aandacht te schenken aan het ontwikkelen en toepassen van specifieke instrumenten op het gebied van personeelsmanagement. Het gaat hierbij om twee soorten instrumenten:

1. instrumenten om de interne en externe mobiliteit de stimuleren:
- sollicitatiebegeleiding
- carrièreconsult
- regionale mobiliteit
- outplacement

2. instrumenten voor opleiding, scholing en ontwikkeling:
- om-, her- en bijscholing
- opleiding ter bevordering van mobiliteit
- ondersteuning voor leidinggevenden

Wij streven ernaar dat deze instrumenten kort na de politieke besluitvorming operationeel zijn. Hierbij past een adequate voorlichting aan de medewerkers over ons personeelsbeleid. Uiteraard is een oriëntatie van medewerkers op hun eigen wensen en mogelijkheden eveneens onmisbaar. Wij verplichten ons tot een maximale inspanning om ook onder moeilijke omstandigheden de betrokken medewerkers een zinvolle werkplek te geven.

3.2 Ambtelijk apparaat nieuwe stijl

Wanneer de raad zou besluiten onze voorstellen over te nemen, geeft dit een nieuwe dimensie aan de uitgangspunten van de organisatieverandering die met ingang van 1 april 1998 inwerking treedt. De vernieuwde overheid heeft behoefte aan ambtenaren die meehelpen strategisch te plannen. Zij moeten de marktpartijen stimuleren tot uitvoering, met hen onderhandelen en hun output controleren. Deze beleidsambtenaren nieuwe stijl hebben kennis van zaken op hun vakgebied, kijk op prijs-produkt verhoudingen en bezitten onderhandelingsvaardigheden, zijn creatief en flexibel en hebben een naar buiten gerichte, op overzicht geënte blik. Uiteraard kunnen zij zich verplaatsen in bestuurlijke verhoudingen. Hun beleidsnota's geven aan waarop de politiek kan sturen en toetsen.

Van ambtelijke managers wordt verwacht dat zij in staat zijn zich een samenhangend beeld te vormen van mogelijke ontwikkelingen, verwachtingen en kansen. Bij het uitwerken van de strategie zal het management zich moeten verplaatsen in opvattingen en behoeften van de burgers en andere partners in samenwerkingsprojecten en derhalve niet primair redeneren vanuit de eigen organisatie. Het is noodzakelijk managers aan te spreken op sociale vaardigheden die vooral gericht zijn op stimuleren, motiveren, onderzoeken en doortastend optreden.

Het gaat hier om een profielschets van de beleidsambtenaar en manager nieuwe stijl. Uiteraard heeft de gemeente daarnaast een groot aantal medewerkers met taken in de ondersteunende en dienstverlenende sfeer. Medewerkers die eveneens onmisbaar zijn in de gemeentelijke organisatie.

3.3 Gevolgen voor de organisatie

Voor de heroriëntatiediscussie is de structuur van de nieuwe organisatie met 3 sectoren, 6 afdelingen en een bureau gemeentesecretaris als een gegeven beschouwd. Uitkomsten van de heroriëntatiediscussie kunnen mogelijk leiden tot aanpassingen van de organisatiestructuur. Vooralsnog gaan wij hier echter niet vanuit.
Wanneer op basis van de besluitvorming over het toekomstige takenpakket het wenselijk is om de nieuwe organisatiestructuur te wijzigen, zullen wij hiertoe een nader advies uitbrengen waarbij ook zal worden stilgestaan bij het aanpassen van het beleids- en beheersinstrumentarium.

3.4 Politieke discussie

Vanaf januari 1998 komt de politiek trein in beweging. Fase 3 van het project, de politieke beoordeling van het huidige takenpakket en het formuleren van voorstellen voor het toekomstige takenpakket, is cruciaal in het proces. Dan zal de politiek een oordeel moeten geven over de geïnventariseerde taken. De beoordeling mondt uiteindelijk uit in voorstellen over het toekomstige takenpakket (wat blijven we doen, wat niet meer, wat anders etc.). De in fase 1 van het project geformuleerde missie zal hierbij een belangrijke leidraad zijn. Het is het college dat in de procesgang dat verband dient te bewaken.

Aan het begin van fase 3 zal het college een "zakelijke" beoordeling geven over de ambtelijke inventarisatie. Het gaat dan met name over de vraag of het discussieboek voldoende input biedt om een afgewogen politiek oordeel te geven. Het politiek/bestuurlijke oordeel dient pas daarna te geschieden.

Ons discussieboek zal zonder collegestandpunt (behalve dan de procesmatige beoordeling) aan de oude en de nieuwe raad worden aangeboden. Fracties krijgen de tijd om het te laten bezinken en met hun achterban te gaan bespreken.
Tevens kunnen dan "technische" vragen via het Managementteam aan de organisatie worden gesteld. Voorgesteld wordt om in het voorjaar van 1998 een raadsconferentie te houden over de voorlopige resultaten. Aan deze conferentie neemt het Managementteam deel als vraagbaak en vergadercoördinator, eventueel aangevuld met enkele andere medewerkers.

Uit het geheel wordt een "Takennotitie" gedestilleerd waarin aangegeven staat op welke punten raadsleden taken ter discussie stellen. Daarmee gaat de stuurgroep aan het werk om een voorstel te doen dat via het college aan de raad kan worden aangeboden.
Uiteindelijk neemt de raad in juni 1998 een voorlopig standpunt over de uiteindelijke Takennotitie in. Dit standpunt wordt uitgebreid naar de bevolking gecommuniceerd via persberichten en naar het personeel.
De consequenties hiervan dienen in de begroting voor het jaar 1999 te worden verwerkt.

3.5. Inspraak

Na de voorlopige standpuntbepaling door de raad treedt fase 5 van het project, de inspraakperiode in werking. In deze fase die loopt van juli tot november 1998, wordt de formele (interne en externe) inspraak gehouden. Overigens zal de "buitenwacht" ook in de vorige fase al van de partij zijn. Dat is dan echter meer te beschouwen als input voor de politieke discussie.

Beide inspraakprocedures worden conform de hiervoor geldende regels doorlopen. Voor de externe procedures geldt de Inspraakverordening en voor de interne procedure de medezeggenschapsregels (Ondernemingsraad) en indien van toepassing het instemmingsrecht van het Georganiseerd Overleg.

Wij stellen voor om voor de externe inspraak het pakket (voorzover er sprake is van verandering van beleid) in enkele grotere "taakvelden" op te splitsen en per taakveld openbare "stadsgesprekken" te houden. Te denken valt aan; Wonen, Werken en Welzijn. Daarbij kunnen enkele deskundigen uit het veld worden uitgēnodigd om onder leiding van een onafhankelijke voorzitter over de voorstellen de discussiëren.
De resultaten worden in verslagen vastgelegd en de "highlights" extern via persberichten en intern via Voortgang gecommuniceerd.
Belanghebbenden (maatschappelijk middenveld/belangenorganisaties) zullen een directe uitnodiging ontvangen om in te spreken, gelet op het feit dat inspraakperiode in de zomermaanden zal plaatsvinden.

3.6 Definitieve besluitvorming toekomstig takenpakket Zandvoort

De reacties die gedurende de inspraakperiode zijn gegeven, zullen volgens planning in de maand november 1998 worden verwerkt. Dit kan mogelijk leiden tot aanpassing van eerder ingenomen standpunten. De consequenties hiervan dienen in de begroting voor het jaar 1999 te worden verwerkt.

Daarnaast zal naar een aantal taken nog een uitgebreider onderzoek moeten plaatsvinden over de wijze van uitvoering. Er zal bijvoorbeeld overleg met andere gemeenten moeten plaatsvinden over het realisatiegehalte van intergemeentelijke samenwerking. Of er zal een gedetailleerder kostenplaatje moeten komen van het uitvoeren van een taak in eigen beheer versus uitbesteden.
Dit zal er uiteindelijk toe leiden dat de gemeenteraad in mei 1999 een definitief besluit neemt over het toekomstige takenpakket. De consequenties hiervan dienen in de begroting 2000 te worden verwerkt.